

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
EZEQUIEL OSCAR BAGGIO

**A QUALIFICAÇÃO COMO FATOR FUNDAMENTAL PARA O
DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA PORTUÁRIO NACIONAL**

PARANAGUÁ
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
EZEQUIEL OSCAR BAGGIO

**A QUALIFICAÇÃO COMO FATOR FUNDAMENTAL PARA O
DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA PORTUÁRIO NACIONAL**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Organizações Públicas, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, como requisito à certificação.
Tutor Orientador: Roberto Cervi

1. INTRODUÇÃO

O crescimento dos setores produtivos e do comércio mundial exige a ampliação da capacidade dos sistemas de transportes e de infraestrutura, para melhorar a qualidade dos serviços prestados e impulsionar o desenvolvimento econômico.

Com o objetivo de aumentar a competitividade e o desenvolvimento dos Portos Brasileiros foram criadas leis específicas que modernizam o sistema portuário nacional. A partir destas modificações, as administrações dos portos públicos deixam de exercer funções operacionais, passando a atuar apenas na gestão e na fiscalização dos Portos.

A Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina – APPA é a Autoridade Portuária responsável pela gestão dos Portos do Paraná, e possui muitos de seus funcionários atuando em funções operacionais. Para adaptar-se à nova realidade, composta de diversos desafios e de concorrência acirrada, a APPA precisa modificar a sua cultura organizacional.

Em se tratando de organizações não podemos esquecer que as pessoas são as responsáveis pelo processo de adequação às transformações inseridas no sistema portuário. Diante disto o presente projeto trata da proposta referente ao Plano de Capacitação e Treinamento dos funcionários da Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina, proporcionando aos colaboradores da organização a oportunidade de crescimento profissional, através de eventos de aprendizagem e repasse de conhecimentos.

Portanto, este Projeto tem por objetivo estabelecer as diretrizes para capacitação dos funcionários da APPA com vistas ao desenvolvimento de um processo de educação permanente, para desempenho profissional adequado às novas atribuições das Autoridades Portuárias e em sintonia com as demandas dos usuários dos Portos Paranaenses, promovendo a aprendizagem contínua dos colaboradores no plano pessoal, auxiliando a mudança organizacional exigida pela legislação, atuando como fator de melhoria dos serviços prestados aos clientes, colaborando com o sucesso da organização e o desenvolvimento do Estado do Paraná e do Brasil.

1.1 PROBLEMA

O quadro de funcionários da Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina - APPA é constituído por servidores que foram admitidos, em sua maioria, antes da legislação que dispõem sobre a modernização do sistema portuário nacional.

Com as modificações introduzidas pelos atos regulatórios, as Administrações dos Portos, delegados pelo Governo Federal a Estados e Municípios, passam a atuar apenas como Autoridade Portuária, deixando de exercer as funções de Operador Portuário.

Como um programa de capacitação pode preparar os funcionários da APPA para atuar em conformidade com as atividades da Autoridade Portuária?

1.2 JUSTIFICATIVA

O crescimento da produção agrícola e industrial do país exige das organizações governamentais a respectiva adequação da infraestrutura de transportes e de logística para atender à demanda dos serviços relacionados, melhorando o escoamento dos produtos nacionais, o recebimento dos insumos destinados aos produtores, e também a redução dos custos do processo.

A Lei Federal nº. 8.630/1993, e mais recentemente da Lei Federal nº. 12.815/2013, regulamentada pelo Decreto nº. 8.033/2013, disciplinam a exploração dos portos organizados e instalações portuárias, com o objetivo de aumentar a competitividade e o desenvolvimento do país. Estas alterações demonstram que as Autoridades Portuárias precisam de agilidade e de competência para realizar os investimentos necessários.

A gestão de pessoas tem um papel fundamental para ajudar a alcançar a excelência organizacional, é necessária para enfrentar os desafios competitivos da globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Tanto na área técnica como na comportamental, busca-se alcançar um ambiente cada vez mais dinâmico, o que requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista a torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor a implementação de um programa de qualificação e treinamento dos funcionários da APPA para atender às novas demandas geradas a partir das modificações realizadas no sistema portuário nacional.

1.3.2 Objetivos específicos

- Corrigir as deficiências das atividades funcionais, atendendo às necessidades de capacitação dos servidores;
- Proporcionar aos colaboradores o desenvolvimento profissional em conformidade com as atribuições da Autoridade Portuária;
- Elevar os níveis de qualidade e eficiência dos serviços prestados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente se faz necessário conceituar aspectos relevantes para o conhecimento do assunto.

2.1 INDICADORES ECONÔMICOS

O crescimento da produção agrícola e industrial e o aumento do consumo da população mundial proporcionaram a expansão do comércio internacional exigindo investimentos públicos e privados para fazer frente à demanda.

De acordo com Jannuzzi (2012, p. 88), os indicadores econômicos fornecem dados quantitativos que permitem o monitoramento das variações da economia de um país, auxiliando a Administração Pública a tomar decisões em relação aos investimentos em políticas de comércio exterior e de desenvolvimento econômico e regional.

Esta ampliação da capacidade produtiva pode ser observada na notícia divulgada no endereço eletrônico da Revista Exame, Maior produção faz safra crescer o dobro da área colhida (2013), “Quando a produção cresce mais do que a área, isso também é nível tecnológico e especialização dos nossos produtores. Isso

indica que estamos conseguindo tirar mais alimentos de uma mesma área. É aumento de produtividade”, conforme analisou o coordenador de Agropecuária do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Mauro Andre Andreazzi.

De acordo com o indicador do IBGE de Estatística de Produção Agrícola, do mês de Agosto de 2013 (2013, p. 5), A oitava estimativa da safra nacional de cereais, leguminosas e oleaginosas totalizou 187,3 milhões de toneladas, superior 15,7% à obtida em 2012 (161,9 milhões de toneladas).

Conforme Jannuzzi (2012, p. 90), “No mundo das decisões de negócios, não basta o indicador econômico ser válido, sensível e específico; é fundamental que esteja disponível e atualizado no momento da tomada de decisão”.

2.2 IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE TRANSPORTES

Os sistemas de transportes estão posicionados estrategicamente como um dos principais indutores do desenvolvimento do processo produtivo nacional.

O sistema de transporte é um elemento importante para o crescimento das cidades e de indústrias e para a geração de renda, emprego e de estabilidade econômica de um país, pois permite que o país seja competitivo e possa exportar captando divisas estrangeiras e competindo no mercado global. (ROSA, 2012, p. 57).

A Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina está inserida neste processo logístico, e precisa investir na modernização de sua estrutura física e organizacional para oferecer serviços de qualidade com preços atrativos.

O Plano Plurianual 2012-2015 do Estado do Paraná, Lei 17.013 de 14 de dezembro de 2011, apresenta as Políticas Públicas e os Programas do Governo para a consecução dos objetivos do planejamento estratégico.

De acordo com Santos (2012, p. 20), “O PPA define as estratégias, diretrizes e metas do governo para o médio prazo”.

O Anexo I do PPA relaciona os Programas Finalísticos da agenda do Governo. O 18º Programa - Rede Paraná Multimodal de Transporte e Logística apresenta as ações relacionadas aos aspectos de integração de modais de transporte e criação de centros logísticos, proporcionando ao Estado do Paraná um desenvolvimento socioeconômico sustentável.

A Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA) busca no seu processo de modernização a otimização de processos produtivos, o aumento da produtividade e o atendimento aos diversos setores do mercado para exportação e importação, em consonância com o mercado nacional e internacional. Como resultado espera o crescimento da movimentação de cargas na ordem de 15%, com aumento de valor agregado e atendimento diversificado, tornando-se um porto referência para negócios ao Estado do Paraná e ao Brasil. (PARANÁ, PPA 2012-2015, Anexo I, p. 185).

Segundo Santos (2012, p. 23), “Programa é um conjunto de ações que visam à concretização de um objetivo nele estabelecido”.

2.3 DESAFIOS DA GESTÃO PORTUÁRIA

De acordo com o Plano Nacional de Logística Portuária – PNL P – o surgimento de novos mercados no cenário internacional, como China e Índia, representam desafios logísticos importantes, exigindo que o sistema de transporte brasileiro, especialmente o portuário, seja eficiente e competitivo. O planejamento portuário pode contribuir decisivamente para a construção de um setor capaz de oferecer serviços que atendam à expansão da demanda com custos compatíveis e bons níveis de qualidade.

A modificação e a modernização das estruturas produtivas e econômicas das sociedades capitalistas ao longo dos anos passariam e exigir as correspondentes transformação e modernização dos procedimentos de gestão utilizados pela Administração Pública. (COELHO, 2012, p.62).

O Plano Mestre do Porto de Paranaguá, após uma análise estratégica, sugere ações requeridas para que o porto venha a atender, com elevado padrão de serviço, a demanda de movimentação de cargas projetada para os próximos 20 anos. Além de investimentos na modernização da infraestrutura portuária e dos acessos ao porto, existe a indicação de ações relacionadas à Gestão Portuária, como atualizar a política de arrendamentos e capacitar e alocar funcionários, de maneira diferenciada, com inclusão de novos sistemas de apoio gerencial.

A Gestão Portuária vem passando por diversas transformações, e o desenvolvimento dos colaboradores da organização torna-se um elemento fundamental neste mercado competitivo.

Para Dagnino (2012, p. 158), “É urgente a necessidade de capacitar o gestor público para levar a cabo as tarefas colocadas pela atual conformação das relações Estado-Sociedade e pelo cenário a ser construído”.

2.4 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem um papel fundamental na promoção do desenvolvimento organizacional, é necessária para enfrentar os desafios da globalização, as inovações tecnológicas e a gestão do conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 362), “Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”.

A etapa de execução do ciclo de gestão contempla as atividades preparatórias para capacitar pessoas, educando-as e treinando-as, a fim de que sejam capazes de executar o que foi programado na etapa de planejamento (MALMEGRIN, 2012).

As inovações tecnológicas, organizacionais e normativas, contudo, pouco fazem por si mesmas. Não adianta o governo inovar se as pessoas que vão operar essas inovações não estiverem preparadas para isso. Ao contrário, quando as pessoas estão motivadas e capacitadas a atender aos desafios, os resultados são surpreendentes mesmo sem as alterações estruturais importantes. Para tanto, é necessário à Administração Pública empreender ações para profissionalizar e capacitar continuamente a força de trabalho, promover a criação e o gerenciamento de carreiras pensadas em perspectiva estratégica, introduzir e difundir a lógica de gestão por competências para melhor alocação e uso dos talentos e implementar sistemáticas de incentivo e responsabilização. (SANTOS, 2012, p. 141).

Um plano de capacitação precisa estimular os colaboradores das organizações, explorando o potencial de aprendizagem e as habilidades das pessoas, modificando comportamentos e atitudes.

Para Bergue (2012, p. 49), “A resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação”.

O Programa de capacitação a ser implementado pela APPA, trata da qualificação de seu quadro funcional, através do aperfeiçoamento e do desenvolvimento dos colaboradores, em resposta às inovações tecnológicas e às recentes modificações do sistema portuário, bem como, para atender aos imperativos de ordem legal, melhorando a qualidade dos serviços prestados e oferecendo custos compatíveis.

A capacitação deve envolver o incremento do conhecimento teórico e prático das matérias ambientais e a formação de uma base adequada de dados técnicos para se realizar uma boa gestão ambiental.

A capacitação deve ser complementada com o treinamento dos agentes portuários para as condições e situações de gestão ambiental, especialmente para as emergências. (ANTAQ, 2011, p. 27).

As principais medidas para avaliar o treinamento, segundo Chiavenato (2008):

- Custo: qual o valor investido no programa de treinamento;
- Qualidade: como o programa atendeu às expectativas;
- Serviço: se o programa atendeu às necessidades dos participantes;
- Rapidez: como o programa se ajustou aos novos desafios;
- Resultados: quais os resultados que o programa ofereceu.

A economia mundial está em constante desenvolvimento, impulsionada pela abertura de novos mercados e pelo crescimento do consumo das populações. Para atender à expansão da demanda do comércio internacional, os setores da agricultura e da indústria ampliam a produção, exigindo o correspondente investimento nas estruturas de transportes e de logística.

Os portos estão inseridos neste ambiente altamente competitivo, em crescente evolução, e precisam adequar-se às inovações tecnológicas e organizacionais para oferecer serviços de qualidade com tarifas compatíveis. A Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina, responsável pela gestão dos Portos do Paraná, possui boa parte de seus funcionários exercendo atividades operacionais, que necessitam adquirir novos conhecimentos ajustados às funções de Autoridade Portuária, previstas na legislação.

Para atender às transformações apresentadas, sugere-se a implantação de um programa de qualificação e treinamento dos colaboradores da APPA. O investimento na capacitação do quadro de pessoal é fundamental para realizar a transição entre as antigas atividades operacionais e as novas atribuições das Administrações Portuárias. Assim, este projeto tem a finalidade de proporcionar a aprendizagem contínua e o crescimento profissional dos servidores que compõem o quadro de pessoal da Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina, promovendo a mudança da cultura organizacional da instituição, e elevando os níveis de qualidade e eficiência dos serviços prestados.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada baseia-se em pesquisa bibliográfica pela leitura de material já publicado. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 183), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, e propicia o exame de um assunto sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Trata-se ainda de pesquisa exploratória, que para Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Propõe-se utilizar os princípios estratégicos, de acordo com Chiavenato (2008, p. 369), “as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento”.

4. A ORGANIZAÇÃO

Organização escolhida: Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA).

4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA) é uma autarquia pública, criada pelo Governo do Paraná, em 1947. Atualmente, a Autarquia é responsável por gerir os portos paranaenses através do Convênio de Delegação nº. 037/2001, celebrado em 11 de dezembro de 2001 entre o Estado do Paraná e a União com validade de 25 anos, e com possibilidade de prorrogação.

Os Portos do Paraná têm como objetivo a expansão das negociações e parcerias, visando a credibilidade operacional e garantindo a segurança nos negócios com produtores, importadores e exportadores. É com esse fim que trabalha a APPA, administrando o complexo portuário paranaense e toda a infraestrutura de embarque e desembarque de navios graneleiros e de carga geral.

Para o ano de 2013 a APPA tem um orçamento estimado em R\$ 321.420.000,00 (trezentos e vinte e um milhões, quatrocentos e vinte mil reais). Atualmente possui cerca de 620 funcionários do quadro permanente, 80 funcionários em cargos comissionados e 42 estagiários. Além destes, outros cerca de quatro mil Trabalhadores Portuários Avulsos (TPAs), ligados a sete sindicatos de classe, também trabalham nos portos paranaenses.

O acesso rodoviário é realizado pelas rodovias BR-277 e BR-116, conectadas com as estaduais PR-408 e PR-410. O acesso ferroviário se dá por uma linha de aproximadamente 116 quilômetros de extensão, ligando Paranaguá a Curitiba, e é administrado pela concessionária ALL – América Latina Logística. O acesso marítimo é realizado pela barra de entrada (Canal da Galheta), situado ao sul da Ilha do Mel.

4.1.1 PORTO DE PARANAGUÁ

O Porto de Paranaguá possui uma área total de 2.350.000 m². Com cais acostável de 2.816 metros de extensão, distribuídos em 14 berços de atracação, que podem atender de 12 a 14 navios simultaneamente, dispõem também de um berço de atracação para operações roll-on/roll-off (Ro-Ro) com 220 metros de extensão, sendo este composto por 3 dolphins de atracação e 1 de amarração. (VASCONCELOS, 2010, p. 148).

Além do cais comercial, o Porto de Paranaguá também conta com três píeres. O píer de inflamáveis constituído por dois berços, interno e externo, com 174 e 184 metros de extensão respectivamente. O píer de granéis líquidos que conta também com dois berços de 244 metros de extensão cada. E o píer de fertilizantes, com dois berços de 235 metros cada. (VASCONCELOS, 2010, p. 148).

Possui um conjunto de Armazéns, alguns de uso público e outros arrendados, e na qualidade de maior porto graneleiro do país dispõe de uma grande quantidade de silos para armazenagem de granéis vegetais.

Além dessas instalações o Porto de Paranaguá possui também pátios para carga geral, contêineres e veículos, e inúmeros tanques para diferentes granéis líquidos movimentados pelo porto, onde se destacam combustíveis, álcool, produtos químicos e óleos vegetais. Conta ainda com diversos equipamentos responsáveis pela movimentação de diversos tipos de cargas.

Conforme relatado no endereço eletrônico da APPA, (Portos do Paraná, 2013), no contexto histórico do Estado do Paraná, o Porto de Paranaguá foi a porta de entrada para os primeiros povoadores do Paraná, e desde a segunda metade do século XVI, o Porto sempre foi o principal exportador da região que mais produz produtos agrícolas do Brasil. O maior porto graneleiro da América Latina começou sua história no antigo atracadouro de Paranaguá, em 1872, com a administração de particulares. Batizado de Dom Pedro II, em homenagem ao Imperador do Brasil, em 1917, o Governo do Paraná passou a administrar o Porto de Paranaguá que recebeu melhorias que possibilitaram sua ascensão a maior Porto sul-brasileiro. Sua inauguração aconteceu em 17 de março de 1935, com a atracação do Navio “Almirante Saldanha”. Em 11 de julho de 1947 foi criada a Autarquia Estadual que levou o nome de Administração do Porto de Paranaguá (A.P.P). Em 10 de novembro de 1971, a administração dos dois portos paranaenses foi unificada pela lei 6.249, criando a Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA).

4.1.2 PORTO DE ANTONINA

O Porto de Antonina possui um píer com 65 metros de extensão, conta com 02 armazéns de 7.956 m² e 04 pátios de 112.000 m². Atualmente o Porto de Antonina não está operando, e passa por estudos de remodelação. (VASCONCELOS, 2010, p. 156).

Conforme relatado no endereço eletrônico da APPA, (Portos do Paraná, 2013), no final do século XIX, com a conclusão da estrada da Graciosa e do terminal ferroviário, ambos ligando Antonina a Curitiba, o Porto de Antonina intensificou suas atividades tornando-se, em 1920, o 4º Porto exportador brasileiro. As mudanças na economia mundial após a segunda Grande Guerra Mundial, e o fim do ciclo da erva-mate, determinaram o declínio da economia da cidade e das atividades de seu Porto, culminado nos anos 70 com a paralisação da indústria Matarazzo, importante geradora de negócios e empregos. A partir dos anos 80, Antonina, com aproximadamente 20.000 habitantes e privilegiada por suas atrações naturais, passa a consolidar seu perfil de cidade turística, berço de manifestações folclóricas e culturais, integrando seu potencial turístico à sua vocação portuária.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O Estado do Paraná recebeu da União a concessão para construção e exploração do Porto de Paranaguá em 14 de agosto de 1917, com prazo de sessenta anos. Referido prazo teria começado a fluir apenas a partir de 13 de dezembro de 1932. Após diversos eventos, verificou-se aditivo em 15 de janeiro de 1993, prorrogando a concessão (que já abrangia o Porto de Antonina) por dez anos, com previsão de encerramento em 19 de dezembro de 2002.

O Estado do Paraná criou a Administração do Porto de Paranaguá em 18 de março de 1935. A entidade estava vinculada à Secretaria da Fazenda e Obras Públicas e passou a administrar a construção e, posteriormente, a operação do Porto.

Diversos atos dispuseram sobre a estrutura da entidade, no decurso do tempo. Até a edição da Lei nº. 6.249 de 10 de novembro de 1971, que disciplinou a atual Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina - APPA, atribuindo-lhe personalidade jurídica de direito público, com natureza de autarquia estadual.

Durante a sua existência a APPA arregimentou pessoal para desempenho dos serviços necessários ao cumprimento de seus fins. Seguiam-se as disposições da Lei Federal nº 4.860 de 26 de novembro de 1965. A Lei Estadual nº. 6.249/71 determinou aplicarem-se tais dispositivos aos servidores da APPA. O Decreto Estadual nº 2.680/72 dispôs sobre o pessoal da APPA, estabelecendo a existência de duas categorias de servidores. Uma categoria seria formada por pessoal permanente, subordinado ao regime trabalhista (CLT). A outra seria integrada pelo pessoal suplementar, integrado por antigos servidores estatutários (aos quais era facultado a opção para o outro regime).

No decorrer dos anos a APPA adotou os planos de cargos e salários descritos pela extinta Empresa de Portos do Brasil S.A. – Portobras. Muitos funcionários ingressaram no quadro de pessoal para exercer funções operacionais.

Atualmente vigora regulamento veiculado através do Decreto Estadual nº. 7.447/90, que não modificou a estrutura de carreiras da APPA, mantendo funções relacionadas à operação portuária.

A Lei nº 8.630 de 25 de fevereiro de 1993, chamada de Lei dos Portos, estabeleceu as funções das Autoridades Portuárias, que deixariam de realizar

atividades operacionais, exercendo a Administração do Porto como órgão de controle e fiscalização.

Através do Convênio de Delegação nº. 037/2001, a União delegou ao Estado do Paraná, por intermédio da APPA, a administração e exploração dos Portos de Paranaguá e Antonina. O referido convênio determinava que a APPA deveria retirar-se da operação portuária, restringindo suas atividades às funções de Autoridade Portuária, e prevendo diversas obrigações, entre elas:

- Promover a reestruturação administrativa e organizacional dos portos delegados, de forma a ajustar seu quadro de pessoal à função precípua de Autoridade Portuária;
- Manter programas de treinamento de pessoal e de busca permanente da melhoria da qualidade na prestação dos serviços objetos da delegação;
- Manter pessoal técnico e administrativo próprio ou de terceiros legalmente habilitados em quantitativo suficiente para a prestação de serviço adequado.

A Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ, criada pela Lei nº. 10.233 de 05 de junho de 2001, através da Resolução nº 858/2007, estabeleceu procedimentos para a fiscalização das atividades desenvolvidas pela Administração Portuária na exploração de Portos Públicos. O inciso XXIV do art. 10 desta Resolução instituiu a obrigação da Autoridade Portuária “promover o treinamento de mão-de-obra com vínculo empregatício”.

Mesmo com todas essas obrigações a APPA não realizou as modificações necessárias, continuou atuando em serviços operacionais e manteve a sua estrutura organizacional e seu quadro de pessoal desatualizado, originando diversas incongruências legais e funcionais.

O único Concurso Público realizado nos últimos 20 anos ocorreu no ano de 2006 e efetivou a admissão de 62 novos servidores, para os cargos de Assistente Administrativo, Assistente Técnico Administrativo, Conferente de Capatazias e Guarda Portuário. Entretanto o ingresso desses novos funcionários não foi suficiente para corrigir as distorções funcionais, deixando lacunas em funções essenciais, principalmente nos cargos de nível técnico e superior.

Toda esta problemática resultou em um quadro de pessoal de elevada média etária, que não possui capacitações compatíveis com as funções ocupadas atualmente. Parte desses servidores ocupam cargos de chefias intermediárias, que exigem qualificações técnicas e gerenciais. Esses são os responsáveis por qualificar

os novos funcionários, implicando na realização de treinamentos deficientes e na desmotivação dos novos quadros.

Adiciona-se ainda a descontinuidade de gestão na Autoridade Portuária, que é formada por cargos de confiança. A interferência política e a rotatividade nos governos repercutem diretamente nos cargos de gerência, acarretando a descontinuidade nas ações planejadas e alterando o rumo da companhia.

A APPA possui na sua estrutura de Recursos Humanos a Seção de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal - SEDEPE, que atualmente conta com apenas a Chefe da Seção, investida em cargo de confiança, e dois estagiários. Todos estes colaboradores ocupam funções transitórias, que ao longo do tempo são substituídos, e muitas vezes não promovem a transferência das informações e das ações de competência do Setor para os sucessores.

Segundo Rua (2012, p. 119), “com a mudança de dirigentes, frequentemente programas e políticas são redimensionados, reorientados, suspensos, ou deixam de concentrar as atenções e energias dos quadros daquelas agências”.

5. PROPOSTA DO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO

Para atender às modificações previstas na legislação do setor portuário, e oferecer serviços de qualidade com custos competitivos, em conformidade com as atribuições de Autoridade Portuária, propõem-se o investimento no programa de qualificação e treinamento dos colaboradores da APPA.

5.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Para implantar o programa de capacitação na APPA, inicialmente se faz necessário realizar algumas considerações, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1: Mudanças Organizacionais.

ESTRUTURA	RESPONSABILIDADE
Alta Direção da Organização	Compromisso com a qualificação
Seção de Desenvolvimento de Pessoas	Execução do programa
Cronograma de Treinamentos	Planejamento dos eventos
Disponibilização de Recursos	Realização das capacitações
Canal de Comunicação	Divulgação dos eventos
Realização de Parcerias	Redução de custos

Fonte: O autor.

A Alta Direção da instituição precisa assumir o compromisso com a qualificação e o desenvolvimento dos seus colaboradores, de acordo com os projetos de modernização do Sistema Portuário, para atingir os objetivos organizacionais;

A Seção de Desenvolvimento de Pessoas precisa ser reestruturada, lotando no setor funcionários do quadro efetivo com formação técnica e em quantidade adequada para o desempenho das atividades relacionadas com o programa de capacitação;

O cronograma de cursos e treinamentos para o ano seguinte deve ser elaborado previamente, reservando recursos no orçamento para os eventos programados, de acordo com o plano de desenvolvimento institucional;

Além de recursos financeiros, a organização deve disponibilizar uma sala/auditório para a realização dos cursos e treinamentos, equipada com mobiliário adequado, recursos multimídias e materiais complementares;

A instituição precisa criar um canal de comunicação para divulgação dos eventos e para facilitar a interatividade entre os colaboradores e a organização;

A realização de parcerias com outros órgãos, como a Diretoria de Portos e Costas, a Escola de Governo do Paraná, a Universidade Federal do Paraná, entre outras, proporciona a oferta das capacitações relacionadas com as necessidades dos servidores da APPA, com custos reduzidos;

O compromisso com o desenvolvimento do programa de capacitação, acompanhado dos investimentos necessários e a integração entre todos os setores envolvidos, determina o alcance dos objetivos propostos.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O projeto deve ser apresentado à Direção da APPA, e após aprovado, deverá ser desenvolvido pela Divisão de Recursos Humanos, através da Seção de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas.

Inicialmente faz-se necessário implementar as mudanças organizacionais sugeridas, disponibilizando recursos humanos, materiais, financeiros, preparando a estrutura física para receber os treinamentos, e promovendo o envolvimento de todos os membros da instituição no programa.

O compromisso da Alta Direção da APPA e das Chefias intermediárias tem o objetivo de estimular a participação dos demais colaboradores, diminuindo a resistência às transformações previstas na modernização do sistema portuário.

Em seguida, o cronograma das capacitações deve ser estruturado em conformidade com plano de desenvolvimento institucional, relacionando os treinamentos com a implantação das inovações tecnológicas e os investimentos em sistemas e métodos de trabalho.

O programa de capacitação é implantado em quatro etapas:

1ª levantamento das necessidades: onde são observadas as atuais funções desempenhadas pelos funcionários e as novas atividades que os mesmos devem exercer;

2ª elaboração do cronograma de eventos: nesta etapa são distribuídos os treinamentos de acordo com o planejamento institucional;

3ª execução dos treinamentos: realização das capacitações planejadas, conforme cronograma previamente elaborado;

4ª avaliação dos resultados: verificação da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, comparadas com os objetivos projetados.

5.2.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A Seção de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas deverá realizar levantamento da escolaridade e das qualificações dos servidores, coletando e classificando os dados constantes dos assentamentos funcionais, identificando as necessidades de atualizações e de aprendizado, conforme se observa no quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Estrutura de Cargos Ocupados (Setembro/2013).

CATEGORIA FUNCIONAL	QUANTIDADE DE SERVIDORES	PERCENTUAL
Cargos de Nível Superior	28	4,52%
Cargos de Nível Médio/Administrativo	232	37,48%
Cargos de Manutenção e Serviços Auxiliares	359	58,00%
Total	619	100%

Fonte: APPA, (2013).

Conforme demonstrado no quadro 2, a composição dos cargos atualmente ocupados é dividida em três categorias: a primeira agrupa funções de nível superior e representa 4,52% do total de cargos preenchidos; a segunda contempla funções

de nível médio e administrativo e responde por 37,48% dos cargos; e a terceira agrega cargos de manutenção e serviços auxiliares, representando a maior parcela de funcionários, com 58% dos cargos ocupados.

De acordo com a atual distribuição do quadro de funcionários da APPA, e embasado nas novas atribuições das Autoridades Portuárias, pode-se observar que o conjunto de pessoas que passará pelas maiores transformações inseridas pela legislação do sistema portuário será o grupo de servidores enquadrado na categoria de manutenção e serviços auxiliares. Esta categoria precisa de atenção prioritária no planejamento das ações de treinamento, pois estes funcionários exercem atividades operacionais e devem receber conhecimentos e habilidades para o desempenho das novas atribuições.

Para elaborar um levantamento das necessidades de treinamento, a APPA deverá priorizar as áreas com deficiência de desempenho, identificando as incongruências organizacionais, as dificuldades individuais e das equipes de trabalho, o perfil esperado para o preenchimento das funções e os objetivos a serem alcançados no programa de capacitação.

Os servidores das categorias de nível superior e de nível médio, mesmo que apresentem ótimo desempenho funcional, necessitam de capacitações contínuas, buscando assimilar as inovações processuais e melhorar o desempenho individual e organizacional.

Os reflexos da ausência de treinamento poderiam interferir nos procedimentos internos da organização, originando problemas administrativos e operacionais, afetando a qualidade dos serviços prestados e ocasionando a perda de clientes para outros Portos.

5.2.2 DESENHO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Após identificar as necessidades de treinamento, será necessário consolidar essas carências em um programa coerente e integrado, de acordo com as atribuições de responsabilidade da Autoridade Portuária.

A Seção de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas elabora o planejamento dos eventos desenvolvidos no decorrer do ano calendário.

Nesta etapa identifica-se o público alvo, o modelo de treinamento, os conteúdos programáticos, os instrutores e as instituições participantes, os locais e os horários de treinamento, e ainda, os objetivos a serem alcançados.

Conforme verificado na etapa de diagnóstico, para o conjunto de servidores que necessitam receber novos conhecimentos será elaborada uma programação de treinamentos vinculada ao plano de desenvolvimento institucional, com a implantação de novos sistemas e métodos de trabalho, como o Porto sem Papel (simplifica os procedimentos de operação dos navios), o Sistema VTMS (monitora o tráfego marítimo), e os Programas de Gestão Ambiental Portuária.

Para as funções que necessitam de atualizações constantes, elabora-se cronograma de eventos adequando a quantidade de participantes ao planejamento orçamentário da organização.

Definidos os objetivos e o público alvo, determinam-se os métodos de treinamento: presencial ou à distância, os recursos didáticos, os instrutores, a duração dos eventos, os locais e horários, e a quantidade de funcionários em cada turma.

Com este planejamento define-se o cronograma das capacitações, relacionando as despesas estimadas e os recursos necessários para a execução dos eventos.

5.2.3 EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

A condução do programa de capacitação deve ser acessível a todos os colaboradores da organização, principalmente para os servidores das funções operacionais, que receberão novas atribuições de acordo com as atuais responsabilidades da Administração Portuária.

As ações envolvem eventos internos e externos, treinamentos presenciais e à distância, atividades de integração entre os colaboradores e os setores da organização, promoção de palestras de repasse de conhecimentos adquiridos, aproveitando as experiências dos próprios funcionários.

Nesta etapa são realizados: os processos de contratação de instituições e/ou de instrutores, obedecendo às normas aplicadas ao serviço público; a inscrição dos servidores nos eventos; a disponibilização dos recursos materiais e audiovisuais utilizados nos treinamentos; a elaboração de apostilas e materiais de apoio; o

acompanhamento da presença dos participantes e da avaliação dos conhecimentos adquiridos; a emissão dos certificados de participação e conclusão dos treinamentos; e a atualização dos dados no cadastro funcional dos colaboradores.

A Seção de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas deve coordenar o desenvolvimento das atividades, utilizando-se de todos os recursos disponíveis para alcançar os objetivos do programa, de acordo com o planejamento previamente estabelecido.

As inovações tecnológicas e os meios de comunicação deverão ser explorados constantemente para difundir o conhecimento entre os funcionários da instituição, bem como, promover a integração entre os servidores e a organização, abrindo espaço para críticas e sugestões de melhorias do processo.

Ainda nesta etapa, são coletados os dados de participação e de aprendizagem dos colaboradores, que serão utilizados na fase de avaliação.

5.2.4 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

A etapa de avaliação consiste em verificar se o programa de treinamento atingiu os objetivos propostos pela organização.

A avaliação do aprendizado é realizada com a aplicação de exercícios ou questionários, verificando a assimilação do conhecimento pelos participantes durante o processo de ensino-aprendizagem.

A avaliação do treinamento é elaborada com o preenchimento de questionários pelos participantes, sem a necessidade de identificação, visando conhecer a opinião dos colaboradores sobre o conteúdo apresentado, a qualidade dos recursos utilizados, o desempenho do instrutor, a adequação da teoria às atividades práticas, a ainda a manifestação de críticas e sugestões.

A avaliação dos resultados verifica o nível de melhoria dos serviços prestados a partir das capacitações realizadas pelos colaboradores. Esta avaliação pode ser realizada pelos chefes dos setores, pelos clientes da instituição, ou pelos indicadores de produtividade e desempenho alcançados após a realização dos treinamentos.

A análise crítica do programa de treinamento apresentará os pontos positivos e negativos encontrados no decorrer do processo, proporcionando ações

preventivas e corretivas, para a melhoria continua das atividades, impactando diretamente no desenvolvimento dos funcionários e no desempenho da organização.

5.3 RECURSOS

Para a implantação do programa de treinamento será necessário disponibilizar os recursos relacionados no quadro 3:

Quadro 3: Estimativa de Despesas.

RECURSO	VALOR ESTIMADO (MENSAL)
Pessoal responsável pela Coordenação	R\$ 12.000,00 (doze mil reais)
Contratação de Instrutores/Empresas	R\$ 20.000,00 (vinte mil reais)
Material de Consumo	R\$ 5.000,00 (cinco mil reais)
Deslocamentos e Diárias	R\$ 10.000,00 (dez mil reais)
Instalações	R\$ 3.000,00 (três mil reais)
Total	R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais)

Fonte: O autor.

Para a coordenação e execução do programa, estima-se a necessidade de disponibilização de três funcionários do quadro próprio, com um custo mensal estimado de R\$ 12.000,00 (doze mil reais), incluídas as despesas com encargos patronais;

Para a contratação de empresas e profissionais responsáveis pela realização dos cursos de capacitação e dos treinamentos, estima-se uma despesa mensal de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais);

Considerando que a APPA já possui alguns recursos multimídia e mobiliário para atender aos treinamentos, estima-se uma despesa mensal de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), para a aquisição de materiais de consumo e para a produção de apostilas e outros impressos;

Para eventos realizados em outras cidades, estima-se uma despesa mensal de R\$ 10.000,00 (dez mil reais), para os deslocamentos, diárias e ajudas de custo;

A APPA já possui alguns espaços que podem ser utilizados para a realização dos treinamentos, devendo realizar algumas adequações físicas, com um custo mensal estimado de R\$ 3.000,00 (três mil reais);

Os valores podem variar de acordo com o cronograma das capacitações programadas, em função das tecnologias aplicadas e outros itens intervenientes.

Os recursos investidos serão comparados com os resultados alcançados, verificando a eficácia do programa de treinamento com o nível de qualidade dos serviços oferecidos.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do programa de capacitação dos colaboradores da APPA, paralelamente aos investimentos em sistemas informatizados, espera-se eliminar deficiências técnicas e administrativas, diminuir o tempo de tramitação dos processos internos, reduzir o tempo de espera na movimentação das mercadorias, baixar o preço das tarifas praticadas pelo Porto, alcançar níveis de serviço eficientes e com custos atraentes aos usuários do sistema portuário.

Através deste programa de capacitação, espera-se alcançar os seguintes resultados:

- Oferecer a todos os colaboradores da APPA eventos de formação contínua e treinamentos específicos, de acordo com as necessidades identificadas;
- Aproveitamento dos servidores que exercem funções operacionais e passam a realizar atividades inerentes à Autoridade Portuária, eliminando as disfunções existentes e melhorando os serviços prestados;
- Qualificação dos funcionários do quadro permanente em cursos de Segurança Portuária, Tecnologia da Informação, Políticas Ambientais, Segurança e Saúde no Trabalho, Sistemas de Gestão da Qualidade, entre outros, preparando os colaboradores da organização para as crescentes inovações do sistema portuário;
- Formação de multiplicadores que podem interagir com a comunidade, usuários, turistas, estudantes, transmitindo o conhecimento adquirido através de palestras e seminários para fomentar o desenvolvimento do Porto;
- Estimular a capacitação constante dos servidores, vinculando a produtividade e a eficiência dos serviços ao desenvolvimento profissional na carreira.

Os elementos acima apresentados são fundamentais para a mudança comportamental dos funcionários da instituição, pois estimulam a capacitação contínua dos colaboradores, que são inseridos no processo de modernização da estrutura organizacional, permitindo à APPA utilizar os recursos humanos de maneira eficiente e voltados para o desenvolvimento da Gestão Portuária.

5.5 PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

A estrutura organizacional da APPA foi elaborada há mais de vinte anos atrás, e encontra-se desatualizada em relação às atribuições da Autoridade Portuária estabelecidas na legislação. Para adequar-se às novas atividades, deve-se eliminar os setores operacionais, reduzir a quantidade de níveis hierárquicos, criar gerências responsáveis pela gestão portuária, e exigir que os ocupantes dos cargos de chefia possuam formação específica na área de atuação.

As mudanças de Governo e as divergências políticas interferem na continuidade dos processos internos, e podem atrapalhar a implantação do programa proposto. Para garantir a efetivação do projeto é necessário que a área responsável seja formada por funcionários do quadro próprio da organização, e estes precisam possuir amplo conhecimento das atividades de desenvolvimento de pessoas, dando prosseguimento aos treinamentos e capacitações, independente das mudanças políticas que ocorram.

Da mesma maneira, é imprescindível que este plano de capacitação seja inserido no orçamento anual da instituição, contemplando recursos suficientes para a realização dos cursos e treinamentos.

Também é indispensável prever no regulamento da organização a obrigatoriedade de investir na qualificação dos servidores, conforme previsto no convênio de delegação firmado entre a União e o Estado do Paraná.

Outro problema previsto é a resistência dos funcionários à implantação das inovações tecnológicas e às modificações planejadas, pois temem a perda de postos de trabalho e a redução da remuneração. O diálogo com a categoria e a transparência nas ações são fundamentais para a aceitação das mudanças pelos funcionários e para a efetivação do programa.

6. CONCLUSÃO

Ao longo dos anos o sistema portuário passou por diversas modificações, e recentemente recebeu novas diretrizes, em função do crescimento da produção nacional e da expansão do comércio mundial, exigindo a melhoria do nível de competitividade e eficiência das organizações estatais que administram os portos públicos.

A Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA), autarquia estadual criada pela Lei nº. 6249/1971, nasceu com objetivo de desenvolver as atividades portuárias do Paraná.

O Decreto Estadual nº. 7447/1990, que regulamenta a APPA, foi criado e concebido sob a ótica de uma Autoridade Portuária também operadora portuária, ou seja, que realiza as atividades operacionais de carga e descarga de navios.

No ano de 1993 foi editada a Lei Federal nº. 8630/93, chamada de “lei de modernização dos portos”. A nova lei trouxe naquele momento diversas mudanças, porém, a mais significativa delas foi estabelecer a obrigação de retirar as Administrações dos Portos das operações portuárias.

Como o Decreto nº. 7447/90 ainda está em vigência, a APPA mantém em sua estrutura funções operacionais que estão desviadas da figura de Autoridade Portuária, gerando diversas incongruências organizacionais.

O quadro de funcionários da APPA é formado em sua maioria por pessoas de elevada faixa etária, com vínculo empregatício permanente, que desempenharam ao longo de suas carreiras apenas atividades operacionais, sem receber capacitações correspondentes às inovações administrativas e tecnológicas implantadas no decorrer dos anos.

Os atos legais que regulamentam a exploração dos portos organizados e o convênio de delegação firmado entre a União e o Estado do Paraná, determinam que a APPA retire-se da operação portuária e que promova a qualificação de seus servidores. Estas obrigações são exigidas permanentemente pelos órgãos fiscalizadores e as agências reguladoras, sob pena de aplicação de sanções à Administração Portuária.

O setor portuário nacional está em plena fase de expansão, face às conhecidas e excessivas demandas que o mercado oferece e o sistema não tem condições adequadas de atendimento. Não restam dúvidas que a adequação da APPA ao dinamismo exigido pelo setor e pelas atividades portuárias está incompatível com a atual realidade da instituição.

Este projeto, alinhado com os investimentos em obras de infraestrutura e às inovações tecnológicas, apresenta uma alternativa para promover o desenvolvimento da Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina, exigindo o envolvimento dos dirigentes da organização e o investindo na qualificação de seus servidores.

Os elementos apresentados são fundamentais para a mudança comportamental dos funcionários da instituição, pois estimulam a capacitação contínua dos colaboradores, que são inseridos no processo de modernização da estrutura organizacional, permitindo à APPA utilizar os recursos humanos de maneira eficiente e voltados para o desenvolvimento da Gestão Portuária.

As ações propostas buscam atender às obrigações legais e oferecer serviços qualificados com custos compatíveis, fortalecendo o desempenho da organização no processo logístico de transportes, fundamental para o desenvolvimento do Estado do Paraná e do Brasil.

7. REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

BRASIL. Decreto n. 8.033, de 27 de junho de 2013. Regulamenta o disposto na Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013, e as demais disposições legais que regulam a exploração de portos organizados e de instalações portuárias. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8033.htm. Acesso em 24/08/2013.

BRASIL. Lei n. 4.860, de 26 de novembro de 1965. Dispõe sobre o regime de trabalho nos portos organizados, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4860.htm. Acesso em 24/08/2013.

BRASIL. Lei n. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8630.htm. Acesso em 24/08/2013.

BRASIL. Lei n. 10.233, de 05 de junho de 2001. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10233.htm. Acesso em 10/09/2013.

BRASIL. Lei n. 12.815, de 05 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12815.htm. Acesso em 24/08/2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, BNDES. **Análise e Avaliação da Organização Institucional e da Eficiência de Gestão do Setor Portuário Brasileiro**. São Paulo: Booz & Company, 2012. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em 17/09/2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE**. 2013. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/estProdAgr_201308.pdf. Acesso em 05/10/2013.

BRASIL, Ministério dos Transportes, Agência Nacional de Transportes Aquaviários. **O Porto Verde**. Brasília, 2011.

BRASIL, Ministério dos Transportes, Agência Nacional de Transportes Aquaviários. Resolução n. 858, de 23 de agosto de 2007. Aprova a norma sobre a fiscalização

das atividades desenvolvidas pela Administração Portuária na exploração de portos públicos. Disponível em: <http://www.antaq.gov.br/porta/pdfSistema/publicacao/0000000451.pdf>. Acesso em 10/09/2013.

BRASIL. Secretaria de Portos da Presidência da República. Universidade Federal de Santa Catarina. Laboratório de Transporte e Logística. **Plano Mestre Porto de Paranaguá**. Florianópolis, 2013. Disponível em: <http://www.portosdobrasil.gov.br>. Acesso em 17/09/2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

COELHO, R. C. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

DAGNINO, R. P. **Planejamento Estratégico e Governamental**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão Operacional**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

PARANÁ. Decreto n. 7.447, de 22 de novembro de 1990. Aprova o Regulamento da Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina - APPA e o Plano Unificado de Cargos e Salários de Pessoal de Autarquia. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br>. Acesso em 10/09/2013.

PARANÁ. Lei n. 17.013, de 14 de dezembro de 2011. Institui o Plano Plurianual para o período de 2012 a 2015. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br>. Acesso em 27/09/2013.

PARANÁ. Lei n. 6.249, de 10 de novembro de 1971. Integra as Administrações dos Portos de Paranaguá e Antonina em uma Entidade Autárquica única, vinculada à Secretaria de Estado dos Negócios dos Transportes e dá outras providências. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br>. Acesso em 27/09/2013.

Portal Exame.com. **Maior produção faz safra crescer o dobro da área colhida**. Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/maior-producao-faz-safra-crescer-o-dobro-da-area-colhida>. Acesso em 05/10/2013.

Portos do Paraná. **História do Porto de Antonina.** Disponível em: <http://www.portosdoparana.pr.gov.br>. Acesso em 27/09/2013.

Portos do Paraná. **História do Porto de Paranaguá.** Disponível em: <http://www.portosdoparana.pr.gov.br>. Acesso em 27/09/2013.

ROSA, R. A. **Gestão Logística.** 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

RUA, M. G. **Políticas Públicas.** 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

SANTOS, R. C. L. F. **Plano Plurianual e Orçamento Público.** 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

VASCONSELOS, F. E. **PARANAGUÁ SÉCULO XXI Um salto para o futuro.** Rio de Janeiro: Arte América, 2010.